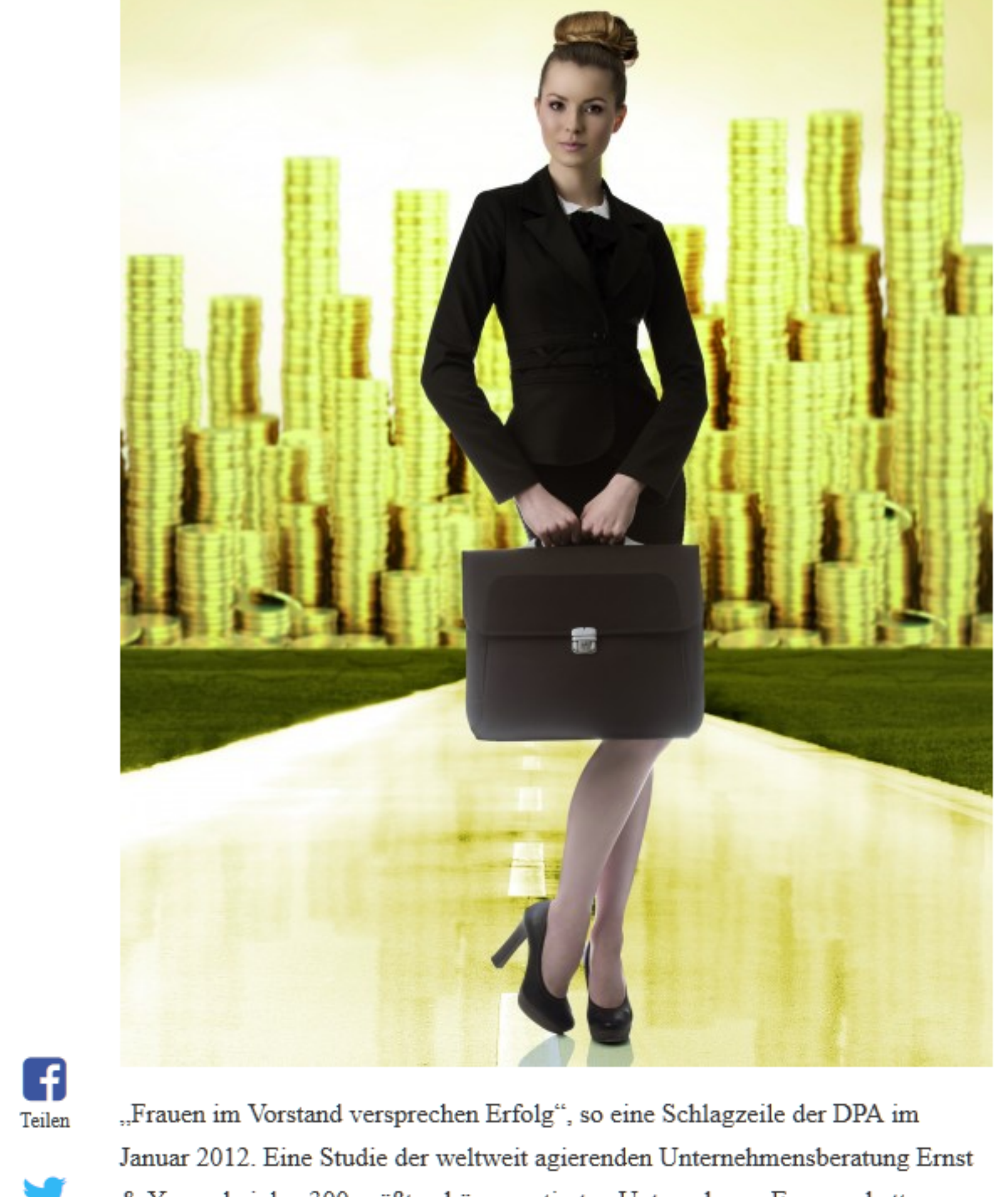


Frischer Wind auf der Chefetage: So werden Unternehmen fit für weibliche Führung!

Veröffentlicht am 2. Dezember 2015 in der Kategorie [Gründung & Selbständigkeit](#) von [Sigrid Meuselbach](#)



„Frauen im Vorstand versprechen Erfolg“, so eine Schlagzeile der DPA im Januar 2012. Eine Studie der weltweit agierenden Unternehmensberatung Ernst & Young bei den 300 größten börsennotierten Unternehmen Europas hatte ergeben, dass Firmen mit **Frauen an der Spitze** wirtschaftlich erfolgreicher sind. Gerade in den vitalen Bereichen Umsatz und Gewinn lagen **Teams mit gemischten Führungen** deutlich vorn. Andere Studien belegen sogar, dass es immer besser wird, je mehr Frauen „in Führung gehen“.

Werden Männer dadurch überflüssig?

Überhaupt nicht: **Der Mix macht's**. Moderne Unternehmen haben ein Interesse daran, Frauen mit Leitungsaufgaben zu betrauen. Viele tun auch schon viel, etwa indem sie **Förderprogramme** für ihre weiblichen Talente auflegen. Der größte Hemmschuh für Frauen ist aber oft die Erziehung, die sie zu defensiv gemacht hat, um im männlich dominierten Umfeld die nächsten Sprossen auf der Karriereleiter für sich zu reklamieren.

Ein rein privates Problem?

Auf keinen Fall: Unternehmen, die auf das Führungstalent ihrer besten Frauen nicht verzichten möchten, tun gut daran, **Motivationsbrücken** zu bauen. Denn was nützen die besten Angebote im Haus, wenn Frauen sie nicht in Anspruch nehmen?

Auch Männer lernen, sich zu emanzipieren



Der erste Hemmschuh für Frauen ist der eigene Partner – so politisch unkorrekt es auch klingen mag. Denn Männer sind ebenso **in alten Rollenbildern gefangen**. Viele akzeptieren zwar inzwischen, wenn ihre Frau einen top-bezahlten Job im Business hat, schätzen es aber dennoch, wenn diese trotzdem daheim „ihre Hausfrau steht“. Kommt es dann zur **Doppelbelastung von Beruf und Familie**, ist es die Frau, die sich ins Heim zurückzieht und ihre Karrierepläne begräbt.

Gut, wenn man einen weltoffenen Partner findet, der wirklich zu echter **Gleichberechtigung** bereit ist – besser, wenn die Frau selbst sich auch selbst so weit von ihrer Sozialisation befreit, dass sie ihre Freiheit zur Karriere durchsetzen kann.

Die Facebook-Chefin Sheryl Sandberg brachte es in ihrem Buch "Lean in" auf den Punkt: „Die wichtigste Karriereentscheidung, die eine Frau trifft, ist, ob sie einen Lebenspartner haben will und wer dieser Partner ist.“ Dass Frauen sich allerdings nicht nur von Männern, sondern auch von ihren Müttern und deren Rollenbild emanzipieren müssen, wird gern übersehen. Auch das ist eine große Aufgabe. Und sie fällt Frauen nicht minder schwer wie Männern die **Emanzipation vom Patriarchat**.

Arbeitszeiten – wichtig, aber nur das kleine Einmaleins

Unternehmen sehen sich einem Dilemma gegenüber: Einerseits wollen und brauchen sie weibliche Führung, andererseits erschweren übliche Arbeitszeitvorgaben ein Leben, das Familie und Beruf vereinbaren lässt. Viele Frauen stehen so vor der Wahl, entweder auf die **Karriere oder Kinder** verzichten zu müssen.

Wenn sie sich im Aufstieg plötzlich für den klassischen Lebensentwurf entscheiden, verlieren Frauen und Unternehmen gleichermaßen. Die einen begraben ihren **Traum vom beruflichen Erfolg** und die anderen verlieren das Können und die Erfahrungen und damit einen Teil der Investitionen, die sie in die Ausbildung und Entwicklung weiblicher Führungstalente getätigt haben.

Zeit also, umzudenken und auf alternative Arbeitszeitmodelle zurückzugreifen, für die das Rad nicht neu erfunden werden muss. Die Ideen sind weitläufig bekannt. Oft mangelt es einfach am **Glauben an die Umsetzbarkeit**, weil die nötige Kreativität fehlt, **komplexe Dienstpläne** zu erstellen und durchzuhalten. Man will es möglichst einfach haben, mit dem Ergebnis, dass die Mitarbeiterzufriedenheit besonders bei den Frauen eher niedrig ist.

Die heute typischen Arbeitszeiten begünstigen traditionelle Männer, die ihre **karrierebedingte Abwesenheit in den Familien** konservativ begründen können. Frauen hingegen stecken oft in der Klemme zwischen ihrer Prägung und dem Drang, sich beruflich zu entfalten. Ist der Nachdruck des Mannes groß genug, fügen sich die Partnerinnen in das Rollenbild, das sie von der Mutter geerbt haben. Gut, wenn die Arbeit so flexibilisiert ist, dass sie Frauen **Argumente für die Karriere** liefert, statt sie ihnen zu entziehen.

Chefsache: die besten Frauen zur Führung motivieren

Unternehmen müssen also Anreize schaffen, indem sie attraktive Arbeitgeber für starke Frauen werden – durch **clevere Dienstzeiten** und eine insgesamt **familienfreundliche Organisation** der Arbeit. Und, ganz entscheidend: Unternehmen sollten aktiv zur Führung motivieren und daran mitarbeiten, dass ihre weiblichen Kräfte den Mut finden, sich aus den Fesseln ihrer anerzogenen Rolle zu befreien.

Das mag zunächst befremdlich klingen, weil es im Bereich persönlicher Verantwortung angesiedelt zu sein scheint. Erfolgreiche Aktivitäten in diese Richtung, wertschätzend und ohne Druck auszuüben, werden allerdings belohnt: mit **erfolgshungrigen und leistungsstarken Frauen**, die ein Potenzial in sich entdecken, das sie vorher nicht vermutet haben.

Aus diesem Grund ist die Förderung weiblicher Talente auch **Chefsache**. In kleinen und mittleren Unternehmen kann die Geschäftsleitung das selbst übernehmen, in größeren Betrieben dienen Vorgaben, Berichte und lenkende Eingriffe dazu, die Frauenförderung in Gang zu bringen und in Schwung zu halten.

Intelligente Arbeitgeber warten nicht, bis starke Frauen von sich aus auffallen. Sie **scouten aktiv** auf allen Ebenen und fördern Frauen auch informell, in dem sie **Mut machen**, sich neuen Herausforderungen zu stellen. Allzu oft bekommt ein „lauter“ Mann die Beförderung, obwohl eine Frau viel besser wäre – einfach weil sie nicht so mutig und begabt in Sachen **Eigenwerbung** ist.

Stärken ergänzen, Schwächen ausgleichen



Bei all dem darf nicht außer Acht gelassen werden, dass in den meisten Unternehmen das Business **männlich gemachten Regeln** folgt.

- Ziele
- Arbeitsmethoden
- implizite und explizite Verhaltensvorschriften
- die Kommunikation und die Art und Weise, wie in männlichen Netzwerken formell und informell Informationen fließen und Entscheidungen im Netzwerk schon vor dem Meeting fallen:

Das alles ist typisch männlich und funktioniert bei Licht betrachtet auch sehr ordentlich.

Dennoch teilen die meisten Männer nicht nur die gleichen Stärken, sondern auch typisch **männliche Defizite**. Was unter Männern gut funktioniert, läuft in **gemischten Teams** meist noch besser – eine subjektive Erfahrung, die die eingangs erwähnten Studien zementieren.

Konkrete Hemmnisse erfahren Frauen immer dann, wenn es um die Beurteilung ihrer **Führungsattribute** geht. Hier geraten sie zielsicher in eine Zwickmühle: Folgen sie eher dem männlichen Stereotyp und agieren durchsetzungsstark und abgrenzend wird ihnen das als unweiblich zur Last gelegt. Entspricht ihr Handeln dem **weiblichen Stereotyp**, gelten sie als zu weich für den Job und werden nicht ernst genommen.

Große Probleme entstehen dabei **in der Kommunikation**. Wenn Männer mit Frauen **reden**, wie sie es untereinander tun und akzeptieren, fühlen Frauen sich auf **ruppige Art** dominiert. Erteilen Frauen Anweisungen, die ihre Geschlechtsgenossinnen sofort umsetzen würden, reagieren Männer so, als hätte ihre Vorgesetzte gerade eine Bitte mit geringer Priorität formuliert.

Eine neue Erfolgskultur zieht ein

In aller Regel ist die Anwendung dieser Stereotype durch männliche Unternehmensangehörige nicht boshafter Natur. Frauen **erwerben** folgen unterbewusst den **Mustern, die sie in Kindheit und Jugend erworben haben** und die in den ersten Berufsjahren weiter verfestigt wurden. Das sollte allen Unternehmen bewusst sein.

Wer die **besten Frauen gemeinsam mit den besten Männern an der Spitze** haben will, sorgt gemeinsam mit den weiblichen Talenten dafür, dass diese lernen, im Netz der männlichen Regeln erfolgreich zu sein – und dass Männer erfahren, wie weibliche Kommunikation funktioniert und was sie tun können, um ihren Kolleginnen die Hand zum Aufstieg zu reichen.

Mentorings, Seminare und Coachings können sehr helfen. Aber auch sie sind nur dann erfolgreich, wenn mit ihnen ein neuer Geist ins Haus einzieht. Unternehmen, die diese **neue Kultur schaffen**, werden viel Freude an ihren Managerinnen und Managern haben und daran, wie diese aus guten Unternehmen noch bessere machen.

Nur die besten Artikel schaffen es in unseren Newsletter!

Über 6.000 Leser sind begeistert. Sei du einer davon und freu dich alle 14 Tage über die erfolgreichsten Artikel und kostenlosen Zugang zu unserem ePaper-Archiv.

E-Mail-Adresse

(Du kannst dich jederzeit vom Newsletter abmelden)

Teilen

Sigrid Meuselbach bringt Frauen in Führung und hilft Männern, damit zu leben. Die Expertin für weibliche und männliche Karrieren in Wirtschaft und Wissenschaft steht als Trainerin, Coachin und Vortragsrednerin für die Vereinbarkeit von Frauenkarriere und Unternehmenserfolg. Ihr Erfolgsgeheimnis: Ein männlicher Sparringspartner als fester Bestandteil ihrer Trainings für weibliche Fach- und Führungskräfte. Ihr Buch "Weck die Chefin in dir. 40 Strategien für mehr Selbstbehauptung im Job" ist im April 2015 erschienen.

+++ Gewinnspiel +++
Wir verlosen Werbebudget im Wert von über **6.600 €**

unternehmer.de durchsuchen

Thema...



Unser Print-Magazin

unternehmer **UWISSEN** 08.15

Das Archiv "Like-süchtig!"

jetzt bestellen >>

Nichts mehr verpassen!

- ✓ die besten und meistgelesenen Artikel, alle 2 Wochen per Mail
- ✓ monatlich erhalten Sie das neueste ePaper mit exklusiven Inhalten
- ✓ PLUS kostenlosen Zugriff auf alle bisherigen ePaper-Ausgaben

Ihre E-Mail-Adresse:

Neueste Kommentare

- Vanessa Amitelli**
Ein muss für jeden SEO. Vanessa Zaub SMX München 2016: Die Search Marketing Expo [Veranstaltungstipp]
- StyleTrend**
Sehr interessante Tipps! Ich denke, es liegt wirklich auch an der Person, die IT-Produkte verkaufen soll. Manche Leute können von Natur aus gut verkaufen und brauchen keine speziellen Techniken...
IT-Vertrieb: 8 Tipps für mehr Erfolg im Verkauf!
- Rika Tjakea**
Wie ist es hiermit: <http://www.morguefile.com>, <http://de.freepik.com>?
13 Seiten, die absolut kostenlose Bilder für deine Webseite anbieten

Das könnte Sie auch interessieren:

- [Gender-Marketing: So gestalten Sie Ihren Online-Shop attraktiv für die weibliche Zielgruppe!](#)
- [„Können Frauen nicht führen?“ – Weibliche Körpersprache und männliches Dominanzgebaren](#)
- [Die neue Generation: Führung auf Augenhöhe statt Mitarbeiter als Untergebene](#)
- [Training mit Pferden als Weg zur erfolgreichen Führung im Unternehmen](#)
- [8 Tipps, wie Frauen Karriere und Familie verbinden können](#)